



Treasury Board  
of Canada

Conseil du Trésor  
du Canada

Government  
Publications


CAI  
TB 11  
2M13



3 1761 11849797 3

# The Manager's Handbook on Training

Canada



Digitized by the Internet Archive  
in 2024 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118497973>



---

# **The Manager's Handbook on Training**

---

**Personnel Policy  
Branch**

---

**Treasury Board  
Secretariat**

---

**June 1982**



# Table of Contents

CA1

TB11

- 82 M13

<b>Foreword</b>	<b>4</b>
-----------------	----------

<b>New Initiatives</b>	<b>5</b>
------------------------	----------

<b>Staff Training Policy</b>	<b>7</b>
------------------------------	----------

1. Policy Statement	7
2. Staff Training Council	8
3. Role of Managers	9
4. Evaluation of the Policy	9

<b>Public Service Managers and Training</b>	<b>10</b>
---	-----------

1. Program Cycle for Training	10
2. Role and Responsibilities of Managers	13
(a) Planning	13
(b) Implementation	15
(c) Evaluation	16

<b>The Information Process</b>	<b>18</b>
------------------------------------	-----------

<b>Conclusion</b>	<b>19</b>
-------------------	-----------

<b>Appendix I</b>	<b>20</b>
-------------------	-----------

Reportable and non-reportable training	20
---	----

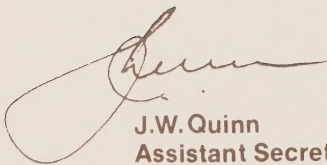


A competent workforce is essential for the effective implementation and operation of government programs. Establishing and maintaining this workforce is a basic responsibility of management, with staff training being an important tool available to managers to carry out this responsibility.

Many factors relating to staff and organizational performance can be attributed directly to effective training programs. In effect, training represents one of the most significant investments an organization can make in its human resources and, as such, is considered an accepted cost of doing business.

With an estimated annual program value in excess of \$250 million, involving some 6,000 person-years, training programs cumulatively equate to the resources required to operate some medium-sized government departments. With expenditures of this magnitude, it is necessary that training programs be managed and utilized in a cost-effective manner with due regard for results and accountability.

In the Public Service, managers exercise significant discretion in making decisions concerning the training of their staff and the use of related resources. When making these decisions, managers should have an understanding of the policy and management framework within which the Public Service training function operates. Accordingly, the purpose of this Handbook is to provide essential information to managers on the Staff Training Policy and the process for managing training.



**J.W. Quinn**  
**Assistant Secretary,**  
*General Personnel  
Management Div.,  
Personnel Policy Branch,  
Treasury Board of Canada.*

In the past five years, concerns have been expressed by departments, central agencies and members of the training community about the inadequacies in the operation and management of training programs within the Public Service. Recent major reports have reiterated these concerns. In their recommendations, the Auditor General and D'Avignon Committee focused on three main problem areas related to training:

- lack of clear policy direction and structure;
- inadequate management accountability;
- absence of effective management systems.

These concerns have provided the impetus for a major review and overhaul of the policy, organizational, management and instructional aspects of Public Service training. Specific initiatives include:

- revision of central training policies to provide clear direction to departments on terms and conditions for staff training;
- establishment of a senior council to coordinate and manage staff training programs within the Public Service;
- implementation of a uniform process for managing training;
- restructuring of the Staff Development Branch of the Public Service Commission to enable it to respond more effectively to Public Service training needs, and to improve the quality of courses and programs offered;
- reorganization of the Training Policy Section, Treasury Board Secretariat, to enable improved policy direction and coordination related to Public Service training programs; and
- development of an automated Training and Development Information System (TDIS) to provide managers with information to facilitate decision-making related to training.

These initiatives represent a significant commitment by both departments and central agencies to develop, operate and manage cost-effective and responsive training programs. Building on these initiatives, with the participation of managers, will permit the Public Service training function to better support government and departmental programs and related objectives.



---

**1. Policy Statement**

The Staff Training Policy (Volume 4 of the new Personnel Management Manual) provides the overall direction to departments and agencies on conditions for utilizing and managing training programs and related resources, and provides a basis for training decisions made by managers. The Policy states:

"Training is a necessary investment to ensure that employees have the knowledge and skills required to support the implementation and operation of Public Service programs and to achieve government objectives such as the promotion of equal opportunity for under-represented groups. Staff will normally be recruited with the knowledge and skills required to perform the duties of the position for which they were selected.

"The Employer will pay the costs of training it considers essential and will pursue its training objectives using the most cost-effective means possible. Participation in training activity will be authorized based on its need and expected results being rationally identified. Training activities and programs will be evaluated as to their effectiveness in meeting identified needs and expected results.

"Training related to employee personal development or career advancement which is not related to the Employer's human resource requirements is the responsibility of individual employees. The Employer may, however, assist employees in the pursuit of personal development goals by granting leave without pay or by contributing to the costs of courses taken outside working hours."

To support implementation of the Staff Training Policy, the Treasury Board Secretariat has developed, in consultation with departments and agencies, the Training Administration Guide (TAG). This Guide establishes, through directives and guidelines, an administrative framework for management of the staff training function.

The main features of the Guide include:

- establishment of a program cycle to effectively develop, implement and evaluate training plans;
- assignment of responsibilities for the management and related administration of training within departments and agencies;

- definition of administrative requirements with respect to training activities and accounting for training resources.

This framework enables both the users and providers of training services to better determine and meet the training and related resource needs of organizations and employees across the Public Service in an organized and systematic manner.

---

## **2. Staff Training Council**

The Staff Training Policy also establishes the Staff Training Council, a senior interdepartmental committee chaired by the Secretary of the Treasury Board. The main function of the Council is to:

- recommend training policies and priorities;
- determine Public Service training needs;
- manage training programs through a series of specialized training boards;
- establish policies for the certification of trainers and instructors; and
- coordinate the general staff training programs of the Public Service.

Three specialized training boards have been established under the Staff Training Council — the Management Training Board, the Professional and Technical Training Board and the Special Needs Training Board.

Membership consists of representatives from both departments and central agencies. The role of each board is to examine aspects of training within its terms of reference and recommend appropriate courses of action with respect to training policies, procedures and programs in the Public Service.

---

### 3. Role of Managers

Public Service managers exercise a high degree of discretion in making training decisions which often result in significant expenditures of human and financial resources.

The importance of the role and responsibilities of managers with respect to training is recognized in both the Staff Training Policy and departmental training policy. These responsibilities include:

- identifying training needs in relation to their program, operations and requirements of their staff;
- responding to these needs by utilizing the most cost-effective training available;
- defining the results they expect to obtain from training and assessing the results accomplished by training; and
- accounting for resources utilized in training.

---

### 4. Evaluation of the Policy

The Staff Training Policy will be deemed to be successful when measurements indicate that training programs and activities maintain a workforce with the necessary skills to meet service-wide and departmental objectives, and resources are utilized in a cost-effective manner. Measurements of the specific criteria contained in the Policy will be carried out by Treasury Board Secretariat in conjunction with departmental training personnel and managers. These criteria include the following:

- training needs are identified and met through the availability and utilization of effective training programs;
- the results of training are evaluated and training programs validated;
- a competent workforce is maintained;
- training programs effectively support Public Service and departmental objectives; and
- training programs and resources are managed in a cost-effective manner.



---

**1. Program  
Cycle for  
Training**

In performing the broad range of their assigned responsibilities, managers:

- **Plan**                establish objectives, identify activities and commit resources to achieve results;
- **Implement**        carry out plans and monitor activities;
- **Evaluate**           review performance and results against plans.

Depending on the size, complexity and objectives of the organization, managers will apply a similar process when dealing with staff training activities and programs. *Managers are responsible for developing a training plan which meets the identified needs of their organizations, implementing the plan by authorizing training and related resources, and evaluating the results of training.* The manner in which this shall be achieved will be established by departmental policy guidelines, systems and procedures based on delegated authority within the department.

The program cycle for training spans a period of 26 months and includes the planning of training, implementation of training, reporting of training activities and related costs, and evaluation of the results of training.

The relationship between the program cycle for training and the manager's role is illustrated in the following chart:

## Planning

Manager's Role	Program Cycle Activity	Dates
<p>Manager identifies training needs, sets priorities and determines how and when the needs are to be met, and at what cost. Summarized data are forwarded to the Departmental Training Coordinator.</p>	TBS, in consultation with the Staff Training Council, issues training goals which reflect service-wide objectives and priorities.	June 30
		July to October
	Departmental Training Coordinator consolidates plans received from managers to develop a departmental training plan which, after senior management review and approval, is forwarded to TBS.	December 31
	TBS consolidates departmental plans for review by Staff Training Council.	March

\* The manner in which the managers and the Departmental Training Coordinator fulfil their respective roles is determined by departmental management.

## Implementing

## Evaluating

Manager's Role	Program Cycle Activity	Dates
Manager selects employees for training; schedules and authorizes participation; reports on training occurrences and related expenditures; and monitors the plan.	Departments implement their training plans.	Throughout Fiscal Year (April 1 to March 31)
Manager analyzes variances between training planned and actually given, assesses improvement in performance, determines value for money spent, and provides feedback to Departmental Training Coordinator		Throughout Fiscal Year
	Departmental Training Coordinator analyzes feedback from managers, evaluates departmental training activities and forwards narrative report to TBS.	May 31
	TBS consolidates departmental reports for review by Staff Training Council.	August 1
	TBS issues Annual Training Report.	August 31



---

## 2. Role and Responsibilities of Managers

### (a) Planning

Planning for training is done coincident with the Fall Update/Main Estimates under the Policy and Expenditure Management System. This consolidation and inclusion, where appropriate, of training requirements in the overall resource planning and allocation system of the Public Service will ensure that managers have a clear understanding of training implications in relation to their overall operational objectives and related plans. In addition, the plans may be used by departmental training organizations to plan their internal programs for the upcoming year in terms of the type of courses and number of attendees.

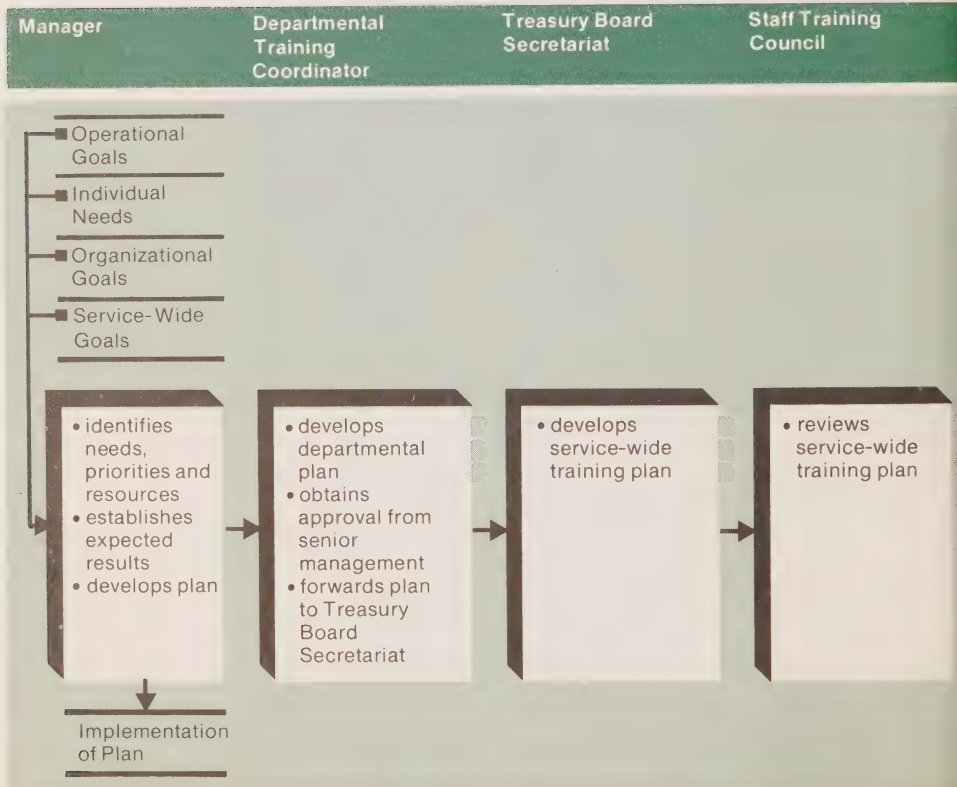
The training plan is designed to integrate program, financial and human resource requirements. It forms the basis for future training activities, expected results, resource costs, evaluation, and accountability for actual results. The systematic identification and examination of needs is the first step in effective planning for training. In this process, managers consider employee needs as well as the needs of the organization, including:

- departmental and Public Service objectives and priorities;
- traditional training requirements;
- job and related employee performance;
- introduction of new programs;
- changes to legislation, policies, procedures or systems;
- employee turnover and succession planning;
- mandatory training;
- special group participation; and
- professional or technical certification and maintenance.

When needs have been identified, priorities set, and expected results established, the managers identify the resources required for training as a cost item or activity in the development of the Main Estimates. The resources required are recorded on the departmental or central agency planning form for training. This includes:

- number of person-days in training;
- the intended source from which training will be obtained (that is, within the department, Public Service Commission, or outside the department or Public Service);
- the purchase of training services such as consultants, training packages or courses, etc.;

## Planning for Training



- the purchase of training goods such as equipment, supplies, rentals, etc.;
- tuition, travel and accommodation; and
- trainee salaries, etc.

Managers forward their training plans through the departmental planning system to the Departmental Training Coordinator for inclusion in an overall departmental training plan. The departmental training plan is then reviewed and approved by senior departmental management before forwarding to Treasury Board Secretariat for consolidation into a service-wide plan for review by the Staff Training Council.

#### **(b) Implementation**

Managers implement their training plan by selecting, scheduling and authorizing employees for participation in courses and programs. The manager's authorization is an important element of the implementation process as it formally links the planned need to the actual training event and establishes the basis for accountability of results and resources used.

Training activities or occurrences are authorized by using the departmental or central agency training application and authorization forms and are reported through the departmental administrative network when the following conditions apply:

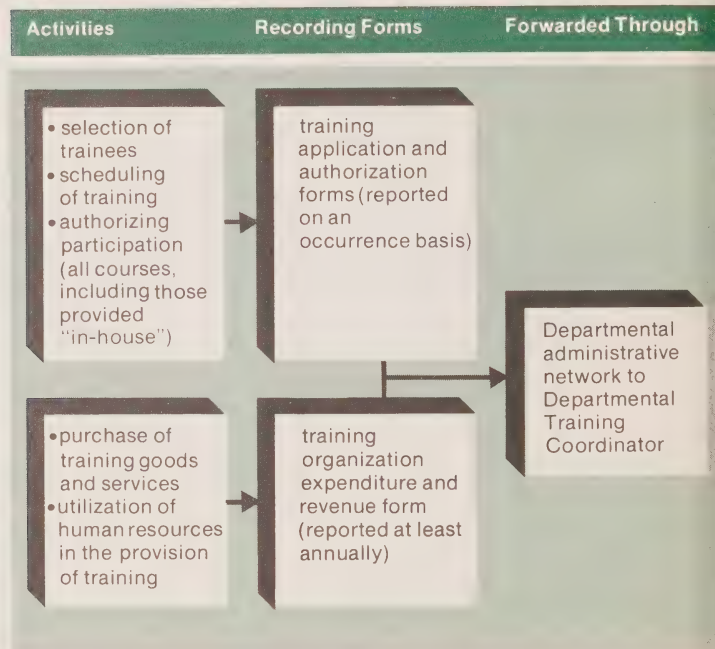
- the training is formal;
- the duration of training is one day or more;
- the trainee is an employee or an individual receiving training at public expense.



Examples of reportable or formal training and non-reportable training appear in Appendix 1.

When implementation of the plan calls for contracts or purchase of training goods and services, the related expenditures and human resources utilized are recorded and reported by the manager at least annually, through the administrative network, on forms provided for that purpose.

## Implementation of Training Plan



### (c) Evaluation

Evaluation is the process of examining an activity or program to determine if objectives or expected results are being achieved. In evaluating the training provided to their staff, managers address the following:

- was the training planned and needed actually provided?
- did the training provided produce the expected results?

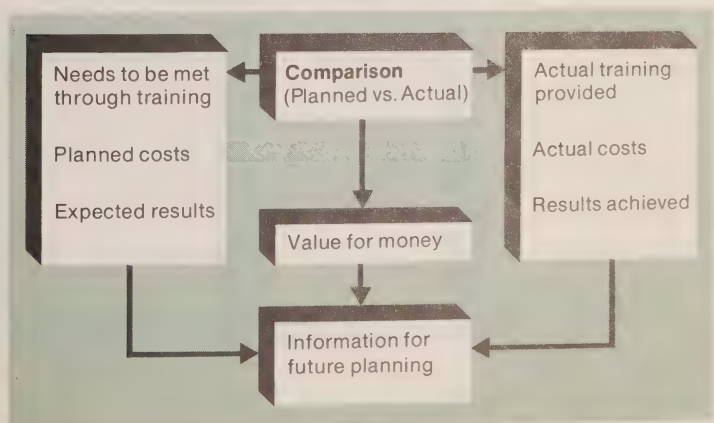
- were the training resources effectively utilized in relation to the results or benefits achieved?

In addressing the above, managers:

- compare planned training to reports of actual training received by employees, identifying variances and their causes;
- review organizational and individual performance against the expected results, for example:
  - increased productivity;
  - improvement in employee skills and knowledge;
  - maintenance of operational standards;
  - lower error rates;
  - professional and technical standards met;
  - increased participation of target groups;
  - improvements in job performance.

Knowing the training that was given, the related costs, and the impact of training on individuals or operations, managers are in a better position of determining whether or not value for money was received. Managers provide the Departmental Training Coordinator with feedback on the results of their evaluations to facilitate the evaluation of the overall departmental training effort and to identify areas where improvement or further action is required.

## The Evaluation Process



In support of the management of training and the related program cycle, managers require basic information regarding:

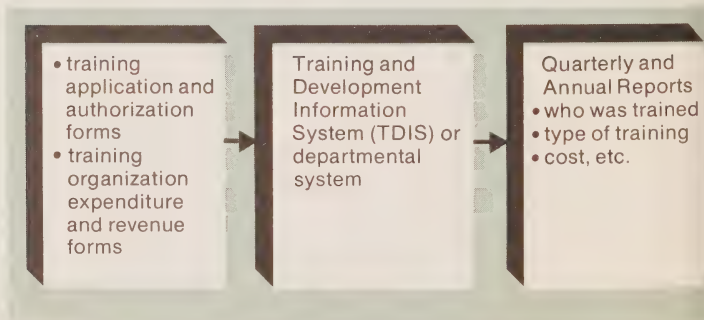
- what training took place
- who was trained
- for what purpose
- how much it cost.

These kinds of information will be provided to managers by centralized automated system, the Training and Development Information System (TDIS), or by departmental systems. Data from the training application and authorization forms and the training organization expenditure and revenue forms will be input to the computer, and output reports produced periodically as required.

The output reports will be used by departmental training organizations and managers for the following purposes:

- to facilitate the management process of planning, implementing and evaluating;
- to make decisions with respect to training activities and related costs;
- to monitor training plans;
- to relate training to performance improvement.

### **Information Process**





It is important that all aspects of Public Service operations be well managed, particularly those related to human resources, to achieve true accountability for results. Training is an essential element in the maintenance and operation of Public Service programs. The Staff Training Policy, supported by the management process outlined in this Handbook, will collectively contribute to improved administration of the training function within the Public Service. Managers are key players in this process as they make the decisions regarding the use of training and related resources, and, in effect, implement Public Service training policy.

---

## Reportable Training

### Formal On-Job Training

- structured OJT\* learning activities
- formal learning on equipment dedicated for use in training (e.g., flight simulator, computer terminal used for training purposes only)
- apprenticeship training

### Formal Training

- courses — departmental
  - interdepartmental
  - PSC
  - outside Public Service
- departmental training for new systems
- professional development
- training seminars
- training symposia
- all formal courses or sessions that are carried out or contracted for separately by an organizational unit or individual line manager on an occasional or ad hoc basis
- evening and correspondence courses where reimbursement occurs
- classroom portions of centrally directed programs (e.g., AT, CAP, FORD, BPAP, ENA, ENAP)

(\*) On-job training

### Other Formal Training

- If the purpose of attendance is to maintain or acquire new skills and knowledge, the following activities must be reported as training:

- conferences\*\*
- congresses\*\*
- conventions\*\*
- seminars\*\*
- meetings
- workshops
- sessions
- colloquia
- consultations

### Non-Reportable Training

#### Very informal

- interaction with peers
- observation
- assimilation over time

#### Informal

- unstructured OJT\*
- unstructured cross-training in another position
- double-banking with someone else
- departmental information sessions

(\*) On-job training shall be recorded and reported only when it is formally structured and supervised, when specific resources are devoted to or consumed by the training, and when the individual within the work environment is relieved of his or her regular or normal duties.

(\*\*) Non-training conferences, congresses, conventions and seminars shall be reported in accordance with chapter 355 of the Administrative Policy Manual.

### **Self**

- study on own time
- reading
- professional membership
- committee membership
- special projects
- task force membership

### **Other**

- official language training
- assignments in other field of work in order to acquire new experiences





- Formation non structurée par voie de mutation à un autre poste

- Formation au moyen de jumelage

- Séances d'information ministérielles

### Formation autodidactique

- Etude pendant les heures libres

- Lecture

- Adhésion à des associations professionnelles

- Participation aux travaux de comités

- Participation à des projets spéciaux

- Adhésion à un groupe d'étude

### Autre

- Etude d'une langue officielle (français ou anglais)

- Affectations dans d'autres domaines de travail afin d'acquérir une nouvelle expérience

## Formation à ne pas de déclarer

### Formation très informelle

- Echange entre collègues

- Observation

- Assimilation avec le temps

### Formation informelle

- Formation sur le tas
- non structurée

- (\*) Il faut consigner la formation sur le tas et en rendre compte uniquement quand elle est formellement structurée et supervisée, quand on y consacre des ressources précises et quand l'employé à qui elle est dispensée à son lieu de travail doit être libéré de ses fonctions habituelles.
- (\*\*) Les conférences, congrès, conventions et séminaires qui ne sont pas reliés à la formation doivent être rapportés conformément au chapitre 355 du Manuel de la politique administrative.

### Autre formation officielle

- Cours suivis en salle de classe dans le cadre de programmes centralisés (par ex., stagiaires en administration, CAP, RTAF, BPAP, ENA et ENAP)
- Lorsque le but de la participation est de maintenir ou d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, on rendra compte des activités suivantes en tant que formation:

- conférences\*
- congrès\*
- conventions\*\*
- séminaires\*\*
- réunions
- ateliers
- sessions
- colloques
- consultations

**Formation sur le tas**

- Activités d'apprentissage structurées de formation sur le tas
- Formation officielle dispensée à l'aide d'un équipement spécial (par ex., un simulateur de vol, un terminal d'ordinateur utilisé uniquement à des fins de formation)
- Formation d'apprentis

**Formation officielle**

- Cours — ministériel
- interministériel
- de la Commission de la Fonction publique
- en dehors de la Fonction publique
- Formation ministérielle concernant de nouveaux systèmes
- Perfectionnement professionnel
- Séminaires sur la formation
- Colloques sur la formation
- Tous les cours ou sessions officiels donnés par un service ministériel ou par un gestionnaire axial ou dispensés à contrat, soit de temps à autre soit à des occasions spéciales
- Cours du soir ou par correspondance dont certains frais sont remboursés



Il est important que tous les aspects des activités de la Fonction publique soient bien gérés, en particulier ceux qui touchent les ressources humaines, afin de rendre compte exactement des résultats. La formation est un élément essentiel au maintien et à l'exploitation des programmes de la Fonction publique. La politique de la formation du personnel, ainsi que le processus de gestion énoncé dans le présent guide contribueront à améliorer l'administration de la formation dans la Fonction publique. Les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans ce processus, puisqu'ils prennent les décisions concernant l'utilisation de la formation et des ressources connexes et, en fait, mettent en œuvre la politique de la formation en vigueur au sein de la Fonction publique.

## Le processus d'information

Pour appuyer la gestion de la formation et le cycle du programme connexe, les gestionnaires ont besoin de renseignements de base au sujet des points suivants:

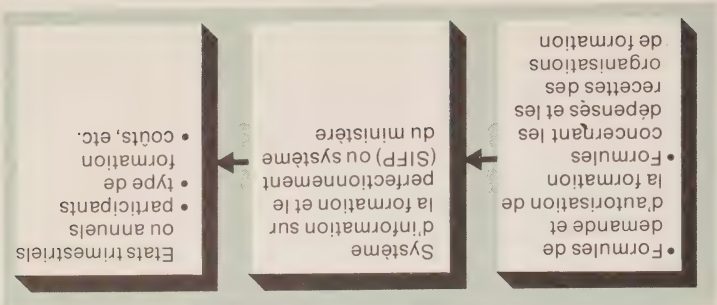
- le type de formation dispensée
- les participants
- le but
- le coût

Ces renseignements seront fournis aux gestionnaires par un système central automatisé, le Système d'information sur la formation et le perfectionnement (SIFP), ou par les systèmes divers des ministères. Les données obtenues au moyen des formules de demande et d'autorisation de la formation et des formules concernant les dépenses et les recettes des organisations de formation seront entrées dans l'ordinateur et consignées dans les états imprimés produits à intervalles réguliers, selon les besoins.

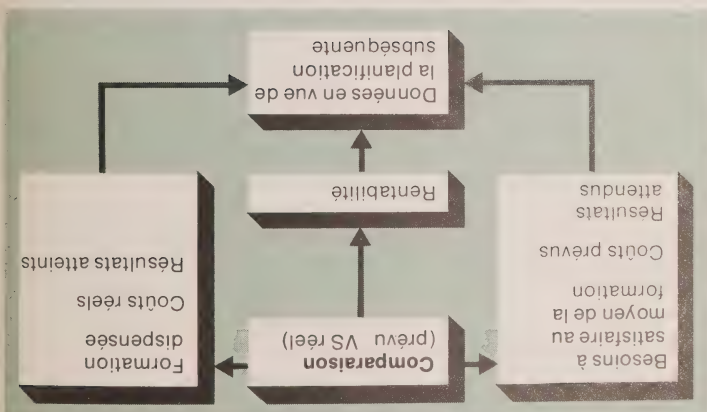
Les états imprimés seront utilisés par les organisations de formation et les gestionnaires des ministères aux fins suivantes:

- faciliter le processus de gestion de la planification, de la mise en oeuvre et de l'évaluation;
- prendre des décisions au sujet des activités de formation et des coûts connexes;
- surveiller l'application des plans de formation;
- rattacher la formation à l'amélioration du rendement.

## Le processus d'information



## Le processus d'évaluation



## c) Evaluation

L'évaluation est le processus consistant à examiner une activité ou un programme afin de déterminer si les objectifs ont été atteints ou si les résultats escomptés ont été obtenus. Lorsque les gestionnaires évaluent la formation donnée à leur personnel, ils vérifient les points suivants:

- la formation planifiée et requise a-t-elle été réellement dispensée?

- la formation dispensée a-t-elle donnée les résultats attendus?

- les ressources effectivement consacrées à la formation valaient-elles les résultats ou les avantages obtenus?

Pour vérifier les points susmentionnés, les gestionnaires:

- comparent la formation planifiée aux rapports sur la formation réellement reçue par les employés, relèvent les écarts et en cherchent les causes;

- examinent la performance de l'organisation et le rendement des employés en regard des résultats attendus, par exemple:

- hausse de la productivité
- amélioration des compétences et accroissement des connaissances de l'employé
- maintien des normes opérationnelles
- baisse des taux d'erreurs
- observation des normes professionnelles et techniques
- accroissement de la participation des groupes cibles
- amélioration du rendement général

Connaissant la formation donnée, ses coûts et son impact sur les personnes ou sur les opérations, les gestionnaires sont mieux placés pour déterminer si elle est rentable ou non. Les gestionnaires font connaître au coordonnateur du ministère les résultats de leurs évaluations en vue de faciliter l'évaluation de l'effort global fait par le ministère en ce qui a trait à la formation et d'identifier les domaines auxquels il y a lieu d'apporter des améliorations ou d'appliquer des mesures additionnelles.



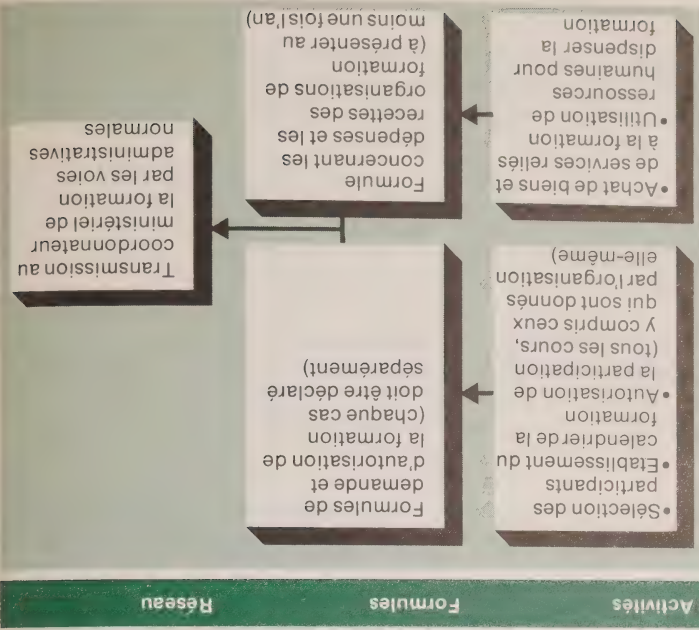
centraux et sont déclarés en suivant les voies internes de communication lorsque les conditions suivantes sont remplies:

- la formation est officielle;
- la durée de la formation est d'au moins une journée;
- le participant est un employé ou un particulier qui reçoit une formation aux frais de l'Etat.

On trouvera à l'appendice 1 des exemples de la formation qu'on doit déclarer (officielle) et de celle qu'il n'y a pas lieu de déclarer.

Lorsque la mise en oeuvre du plan requiert la passation de marchés ou l'achat de biens et de services reliés à la formation, les dépenses et les ressources humaines connexes sont consignées par le gestionnaire et communiquées au moins une fois l'an, par les voies administratives normales, sur les formules fournies à cette fin.

## Mise en oeuvre du plan de formation



## Planification de la formation

Le gestionnaire	Le coordonnateur de la formation	Le Secrétaire du Conseil	Le Conseil de la formation
	au sein du ministère	du Trésor	du personnel



### b) Mise en oeuvre

Les gestionnaires mettent en oeuvre leur plan de formation en sélectionnant les employés qui participeront aux cours et qui suivront les programmes, en autorisant cette participation et en établissant le calendrier pertinent. L'autorisation du gestionnaire est un élément important du processus de mise en oeuvre puisqu'il relie formellement le besoin planifié au cas réel de formation et établit la base de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus et des ressources utilisées.

Les activités ou les cas de formation sont autorisés au moyen des formules de demande et d'autorisation de formation propres au ministère ou établies par les organismes

- l'accréditation de spécialistes et de techniciens et le maintien de leurs compétences.
  - Une fois qu'ils ont défini les besoins, l'ordre de priorité et les résultats escomptés, les gestionnaires déterminent les ressources nécessaires à la formation en tant qu'élément de coût ou activité dans le cadre de l'élaboration des prévisions de dépenses. Les ressources requises sont consignées sur la formule de planification de la formation de chaque ministère ou d'un organisme central. Ces ressources comportent:
    - le nombre de jours-personnes à consacrer à la formation;
    - la source auprès de laquelle on a l'intention d'obtenir les services de formation requis (le ministère même, la Commission de la Fonction publique, une autre organisation gouvernementale ou une entreprise privée);
    - l'achat de services de spécialistes, de programmes ou de cours, etc.;
    - l'achat ou la location de matériel ou de fournitures;
    - les frais d'inscription, de déplacement et de logement; et
    - les salaires des stagiaires, etc.
- Les gestionnaires envoient au coordonnateur ministériel par les voies internes de communication leurs plans de formation en vue de leur inclusion dans le plan général de formation du ministère. Ce plan général doit être examiné, puis approuvé par les gestionnaires supérieurs du ministère avant d'être envoyé au Secrétaire du Conseil du Trésor qui l'intégrera dans le plan d'ensemble de la Fonction publique, qui sera soumis au Conseil de la formation du personnel.

### a) Planification

La planification de la formation se fait en même temps que la mise à jour d'autome des prévisions de dépenses qui est effectuée dans le cadre du Système de gestion des politiques et des dépenses. Cette unification des exigences relatives à la formation dans le cadre du système global de planification et d'affectation des ressources de la Fonction publique permettra de veiller à ce que les gestionnaires comprennent clairement les répercussions de la formation sur leurs objectifs opérationnels globaux et leurs plans connexes. De plus, les plans en question seront peut-être utilisés par les organisations ministérielles de formation pour planifier leurs propres programmes de l'année suivante sous l'angle des types de cours à offrir et du nombre de participants prévus.

Le plan de formation a été conçu de façon à intégrer les besoins de ressources financières et humaines et les exigences des programmes. Ce plan constitue la base des activités de formation futures, des résultats escomptés, des coûts reliés aux ressources, de l'évaluation des résultats réels et de l'obligation d'en rendre compte. La détermination et l'examen systématiques des besoins constituent la première étape d'une planification efficace de la formation. Dans l'exercice de ses tâches, les gestionnaires étudient tant les besoins des employés que ceux de l'organisation, y compris:

- les objectifs et les priorités du ministère et ceux de la Fonction publique;
- les besoins de formation habituels;
- le poste et le rendement de l'employé;
- l'instauration de nouveaux programmes;
- les modifications apportées aux lois, aux politiques, aux procédures ou aux systèmes;
- le roulement des employés et la planification de leur remplacement;
- la formation obligatoire;
- la participation de groupes spéciaux;



Rôle du gestionnaire	Etape du cycle	Dates
sur le plan de leur rendement et déterminer si les résultats de la formation justifient les sommes qu'on y a consacrées, et en informe le coordonnateur de la formation du ministère.	Le coordonnateur de la formation du ministère analyse les renseignements que lui communiquent les gestionnaires, évalue les activités de formation du ministère et présente un rapport descriptif au SCT.	31 mai
	Le SCT fait la synthèse des rapports des ministères en vue de leur examen par le Conseil de la formation du personnel.	1 <sup>er</sup> août
	Le SCT publie un rapport annuel sur la formation.	31 août

**Role du gestionnaire**  
**Etape du cycle**  
**Dates**

Le dernier plan est envoyé au SCT après avoir été revu et approuvé par les cadres supérieurs du ministère.	Le SCT fait la synthèse des plans des ministères en vue de leur examen par le Conseil de la formation du personnel.	Les ministères mettent en oeuvre leurs plans de formation.	Tout au long de l'année financière (1 <sup>er</sup> avril au 31 mars)	Tout au long de l'année financière
Le gestionnaire sélectionne les employés qui recevront une formation, établit le calendrier de la participation à la formation, autorise la participation, fait rapport sur les cas de formation et les coûts connexes, et surveille l'application du plan.	Le gestionnaire analyse les écarts entre la formation prévue et la formation dispensée, évalue les progrès des participants			

**Mise en oeuvre**

**Evaluation**

Planification

Role du gestionnaire	Etape du cycle	Dates
----------------------	----------------	-------

Le gestionnaire signale les besoins de formation, établit les priorités, détermine la manière de satisfaire ces besoins, le moment opportun pour le faire et les ressources à y consacrer, et transmet des renseignements préliminaires au coordinateur de la formation du ministère.	Le SCT, de concert avec le Conseil de la formation du personnel, communique les buts à atteindre en matière de formation, lesquels reflètent les objectifs et les priorités de toute l'administration fédérale.	30 juin
		juillet à octobre
	Le coordinateur de la formation du ministère fait la synthèse des plans soumis par les gestionnaires en vue d'élaborer un plan de formation global pour le ministère; ce	31 décembre

\* La façon dont les gestionnaires et le coordinateur ministériel de la formation rempliront leur rôle respectif, sera déterminée par la gestion des ministères.

## **1. Cycle du programme de formation**

Les gestionnaires exercent de multiples responsabilités, entre autres :

### ● La planification

fixer les objectifs, déterminer les activités et engager les ressources nécessaires pour obtenir les résultats

### ● La mise en oeuvre

exécuter les plans et contrôler les activités

### ● L'évaluation

examiner la performance et les résultats obtenus en regard des plans

Compte tenu de la taille, de la complexité et des objectifs de leur organisation respective, les gestionnaires utiliseront un processus semblable relativement aux activités et aux programmes de formation. Les gestionnaires doivent élaborer un plan de formation qui permettra de répondre aux besoins reconnus de leur organisation, le mettre en oeuvre en autorisant la formation et l'utilisation des ressources nécessaires et évaluer les résultats de la formation. La politique, les directives, les systèmes et les procédures mis sur pied dans les ministères grâce à une délégation d'autorité, préciseront la façon dont le processus sera implanté.

Le cycle du programme de formation s'étend sur une période de 26 mois et englobe la planification de la formation, la mise en oeuvre de la formation, la présentation de rapports sur les activités de formation et sur leurs coûts, ainsi que l'évaluation des résultats obtenus.

Le lien entre le cycle du programme de formation et le rôle du gestionnaire est illustré dans le tableau ci-après :

- les résultats de la formation ont été évalués et le contenu des programmes de formation approuvé;
- la Fonction publique dispose toujours d'employés compétents;
- les programmes de formation appuient efficacement les objectifs de la Fonction publique et ceux des ministères; et
- les programmes de formation et les ressources qui y sont consacrées sont gérées de façon rentable



Ces comités sont composés de représentants des ministères et des organismes centraux. Chaque comité doit, dans le cadre de son mandat, examiner divers aspects de la formation et recommander des lignes de conduite en ce qui a trait aux politiques, aux procédures et aux programmes de formation de la Fonction publique.

Les gestionnaires de la Fonction publique exercent de grands pouvoirs discrétionnaires qui entraînent souvent des dépenses considérables en ressources humaines et financières quand ils prennent des décisions touchant la formation.

La Politique de la formation du personnel et la politique ministérielle de la formation reconnaissent l'importance du rôle et des attributions des gestionnaires en matière de formation, notamment:

- déterminer les besoins de formation du personnel relativement aux opérations et aux programmes dont les gestionnaires sont responsables;
- répondre aux besoins en utilisant la formation la plus rentable;
- déterminer les résultats qu'ils espèrent obtenir de la formation et évaluer les résultats obtenus;
- rendre compte des ressources utilisées.

### 3. Rôle des gestionnaires

### 4. Evaluation de la politique

La Politique de la formation du personnel sera considérée comme efficace si l'évaluation indique que les employés de la Fonction publique ont les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'ensemble de la Fonction publique et des ministères en particulier et que les ressources consacrées à la formation sont utilisées de façon rentable. Le Secrétaire du Conseil du Trésor, de concert avec les responsables de la formation et les gestionnaires des divers ministères, évaluera les différents critères contenus dans la politique. Il s'assurera entre autres que:

- les besoins de formation ont été définis et des programmes efficaces de formation ont répondu à ces besoins;

Les points saillants de ce Guide sont:

- l'établissement d'un cycle de programmes permettant d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer efficacement des plans de formation;
  - l'attribution, au sein des ministères et des organismes, des responsabilités reliées à l'administration de la formation;
  - la définition des exigences d'ordre administratif concernant les activités de formation ainsi que l'obligation de rendre compte des ressources qui y sont consacrées.
- Ce cadre administratif permet tant aux utilisateurs qu'aux fournisseurs des services de formation de déterminer d'une façon organisée et systématique les besoins de ressources des employés et des organisations de la Fonction publique.

## 2. Conseil de la formation du personnel

La Politique de la formation du personnel crée également le Conseil de la formation du personnel, un comité interministériel supérieur présidé par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Les fonctions principales de ce Conseil sont les suivantes:

- faire des recommandations au sujet des politiques et des priorités de formation;
- déterminer les besoins de la Fonction publique en matière de formation;
- gérer les programmes de formation par l'intermédiaire de comités de formation spécialisés;
- établir des politiques concernant l'accréditation des moniteurs et des instructeurs, et
- coordonner les programmes généraux de formation du personnel élaborés par le gouvernement.

Trois comités spécialisés ont été mis sur pied sous les auspices du Conseil de la formation du personnel: le Comité de la formation en gestion, le Comité de la formation professionnelle et technique, et le Comité de la formation relative aux besoins spéciaux:

**1. Enoncé de  
la politique**

La Politique de la formation du personnel (le volume 4 du nouveau Manuel de gestion du personnel) donne aux ministères et aux organismes une orientation générale sur les conditions à observer au sujet de la mise en application et de l'administration des programmes de formation et des ressources connexes et constitue un fondement sur lequel les gestionnaires peuvent prendre des décisions. La politique stipule ce qui suit:

"La formation est un investissement indispensable pour permettre aux employés d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à la mise en œuvre et au fonctionnement des programmes de la Fonction publique ainsi qu'à la réalisation des objectifs gouvernementaux tels que la promotion de l'égalité d'accès aux groupes sous-représentés. En règle générale, les personnes recrutées auront les connaissances et les compétences requises pour remplir les fonctions de leur poste.

L'employeur paiera les frais des cours qu'il considère comme indispensables et poursuivra ses objectifs de formation de la façon la plus rentable. La participation à la formation sera autorisée par suite d'une identification des besoins et des résultats attendus. Les programmes et les activités de formation seront évalués en tenant compte de leur efficacité à répondre aux besoins identifiés et aux résultats escomptés.

La formation qui vise le perfectionnement personnel de l'employé ou son avancement professionnel et qui n'a aucun rapport avec les besoins de l'employeur en matière de ressources humaines, sera assumée par l'employé. Cependant, l'employeur peut aider l'employé à poursuivre son but personnel de perfectionnement, en l'autorisant à prendre un congé non payé ou en contribuant aux coûts des cours suivis en dehors des heures de travail."

Pour soutenir la mise en œuvre de la Politique de la formation du personnel, le Secrétaire du Conseil du Trésor a élaboré, de concert avec les ministères et les organismes, le Guide d'administration de la formation (GAF). Ce Guide établit, au moyen de directives et de lignes directrices, un cadre d'administration de la formation du personnel à l'échelle de la Fonction publique.

- l'élaboration d'un système automatisé d'information sur la formation et sur le perfectionnement (SIFP) destiné à fournir aux gestionnaires l'information qui facilitera la prise des décisions en matière de formation.
- Ces initiatives représentent un engagement considérable de la part des ministères et des organismes centraux en vue d'élaborer, d'exploiter et de gérer des programmes de formation pertinents et rentables. Grâce à ces initiatives et à la participation des gestionnaires, la formation qui sera dispensée dans la Fonction publique soutiendra mieux les programmes et les objectifs connexes du gouvernement et des ministères.

Au cours des cinq dernières années, des ministères, des organismes centraux et des membres de la collectivité de la formation ont exprimé des préoccupations au sujet des lacunes du fonctionnement et de l'administration des programmes de formation dans la Fonction publique. Ces préoccupations ont été réitérées dans d'importants rapports parus récemment. Dans leurs recommandations, le Vérificateur général et le Comité d'Avignon ont traité, en particulier, de trois problèmes principaux touchant la formation :

- L'absence d'orientation et de structure politiques précises;
  - L'inadéquation de l'imputabilité de la gestion;
  - l'absence de systèmes de gestion efficaces.
- Ces préoccupations ont déclenché un examen minutieux des aspects politiques, organisationnels, administratifs et éducatifs de la formation dispensée dans la Fonction publique. Parmi les principales initiatives, on compte :

- la révision des principales politiques de formation de façon à ce que celles-ci fournissent une orientation précise aux ministères quant aux conditions relatives à la formation du personnel;
- la création d'un conseil supérieur chargé de coordonner et de gérer les programmes de formation offerts dans la Fonction publique;
- la mise en oeuvre d'un processus uniforme de gestion de la formation;
- la restructuration de la Direction générale du perfectionnement de la Commission de la Fonction publique, afin de lui permettre de répondre plus efficacement aux besoins en formation du secteur public et d'améliorer la qualité des cours et des programmes offerts;

- la réorganisation de la Section de la politique de la formation du Secrétariat du Conseil du Trésor, afin de lui permettre d'améliorer l'orientation relative à la politique et de coordonner des programmes de formation; et



La mise en oeuvre et l'administration efficaces des programmes de l'administration fédérale repose sur un effectif humain compétent. Constituer et maintenir cet effectif est une responsabilité fondamentale des gestionnaires; l'un des instruments importants dont ceux-ci disposent pour assurer cette responsabilité, c'est la formation du personnel.

De nombreux facteurs reliés au rendement des employés et de l'organisation peuvent être attribués directement à des programmes de formation efficaces. En fait, la formation représente l'un des investissements les plus considérables qu'une organisation puisse faire dans ses ressources humaines et, à ce titre, les dépenses que cette activité entraîne font partie des coûts de fonctionnement de toute organisation.

Représentant chaque année plus de \$250 millions et nécessitant environ 6,000 années-personnes, l'ensemble des programmes de formation accapare autant de ressources que le fonctionnement de certains ministères fédéraux de taille moyenne. Étant donné l'ampleur des dépenses reliées à ces programmes, ceux-ci doivent être gérés et mis en oeuvre de façon rentable en tenant compte surtout des résultats et de l'imputabilité.

Dans la Fonction publique, les gestionnaires ont une grande liberté d'action en ce qui concerne la prise des décisions touchant la formation de leur personnel et l'utilisation des ressources affectées. Lorsque les gestionnaires prennent ces décisions, ils doivent bien comprendre la politique et le cadre administratif à l'intérieur desquels la formation évolue. En conséquence, le but du présent guide est de communiquer aux gestionnaires les informations essentielles ayant trait à la Politique de la formation du personnel et au processus de gestion qui la sous-tend.

Secrétaire adjoint

Division de la

gestion du personnel

Direction de la

politique du personnel

Conseil du Trésor du Canada

*J.W. Quinn*

4	<b>Avant-propos</b>
5	<b>Nouvelles initiatives</b>
7	<b>Politique de la formation du personnel</b>
7	1. Enoncé de la politique .....
8	2. Conseil de la formation du personnel .....
9	3. Rôle des gestionnaires .....
9	4. Évaluation de la politique ...
11	<b>Les gestionnaires de la fonction publique et la formation</b>
11	1. Cycle du programme de formation .....
11	2. Rôle et responsabilités des gestionnaires .....
15	a) Planification .....
15	b) Mise en oeuvre .....
19	c) Évaluation .....
21	<b>Le processus d'information</b>
22	<b>Conclusion</b>
23	<b>Appendice I</b>
23	Formation à déclarer ou à ne pas déclarer .....





**Guide du  
gestionnaire  
concernant la  
formation du  
personnel**

Direction de la politique  
du personnel

Secrétariat du Conseil du  
Trésor

Juin 1982





# Guide du gestionnaire concernant la formation du personnel

